

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Pada Karyawan Divisi *Tower & Approach Terminal (TWR&APP-TMA)* AirNav  
Indonesia Kantor Cabang *Aero Traffic Control Soekarno Hatta* )

Siti Hidayati  
Hamidah Nayati Utami  
Arik Prasetya  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya, Malang  
E-mail: [sitihidayati.hida@gmail.com](mailto:sitihidayati.hida@gmail.com)

**Abstract**

*This study aims to determine the effect of situational leadership style to job satisfaction and employee performance on the employees of Tower & Approach Terminal AirNav Indonesia Aero Traffic Control Soekarno Hatta Airport Branch Office. This research type is explanatory research with a quantitative approach and was conducted by questionnaire. Samples numbered 65 employees. Data analysis technique used is descriptive analysis techniques, and path analysis. Based on the path analysis, it is known that the situational leadership style consist of four variables which is instructions style, consultation style, participation style variable, and delegation style are significantly influence job satisfaction by the significant value  $< 0.05$ . Instructions style, consultation style, participation style, and delegation style are insignificantly influence employee performance by the significant value  $> 0.05$ . Job Satisfaction significantly influence employee performance by the value of  $0.009 < 0.05$ .*

**Keywords:** *Situational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional diantaranya gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada divisi *Tower & Approach Terminal* AirNav Indonesia Kantor Cabang *Aero Traffic Control* Bandara Soekarno Hatta. Jenis Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode kuesioner. Sampel pada penelitian ini berjumlah 65 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, dan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional diantaranya gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikan  $t < 0.05$ . variabel gaya Instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $t > 0.05$ . Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $t 0.009 < 0.05$ .

**Kata kunci:** *Gaya Kepemimpinan Situasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia memiliki peranan penting di dalam perusahaan. Sumber daya manusia menunjang pencapaian tujuan perusahaan dengan kreativitas, karya, dan bakat yang dimiliki setiap individunya. Bagaimanapun sempurnanya aspek ekonomi dan teknologi dalam sebuah organisasi tetap sulit kiranya untuk mencapai tujuan tanpa

adanya aspek manusia. Robbins (2010:265) mengatakan bahwa ada tiga alasan mengapa sumber daya manusia memiliki peran yang penting, yaitu sumber daya manusia dapat menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif, sumber daya manusia menjadi bagian penting dari strategi organisasi, dan cara organisasi memperlakukan

sumber daya manusianya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi berkaitan dengan kepemimpinan dan bimbingan. Kepemimpinan dan bimbingan merupakan dasar interaksi dalam perusahaan yang merupakan hasil keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Menurut pendapat Robbins (2010:94) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kepemimpin dalam perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Dalam gaya kepemimpinan situasional seorang pemimpin harus memperhatikan kedewasaan atau kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan situasional mengidentifikasi tingkat kematangan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi sehingga dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Hersey dan Blanchard (Suprihanto 2003:105) menyatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan situasional terdapat empat prinsip kepemimpinan diantaranya berupa kemampuan untuk mengatakan (instruksi), menjual (konsultasi), berperan serta (partisipasi), dan mendelegasikan (delegasi). Meskipun kepuasan kerja merupakan hal yang subjektif bagi pegawai, dengan artian bahwa kepuasan seseorang tidak dapat diukur secara pasti dikarenakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda namun hal ini tidak boleh diabaikan. Menurut Mangkunegara (2009:124) kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Mengacu pada pendapat tersebut pemimpin merupakan pribadi diharapkan dapat menjalin komunikasi yang positif dengan karyawan, besarnya peran pemimpin dan komunikasi antara pemimpin dan bawahan ikut berperan dalam mewujudkan kepuasan kerja bagi bawahan. Sementara itu kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo 2007:2). Dari pengertian diatas dapat dilihat bahwa kinerja merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin sebagai pemegang peran strategis dalam perusahaan turut berperan dalam menunjang kinerja karyawannya, seorang pemimpin harus cakap dalam mengelola karyawannya demi tercapainya tujuan organisasi. Hal tersebut didukung dengan pendapat Wibowo (2007:3) bahwa pemimpin yang baik dalam mengelola karyawannya akan secara langsung memengaruhi kinerja individu, unit kerja dan organisasi.

Menyimpulkan hubungan antara konsep gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja kerja, maka harus ada kesiapsediaan dari seorang pemimpin untuk menanggapi tantangan kepuasan bawahan dengan pemimpinnya. Kepuasan bawahan terhadap pekerjaannya akan meningkatkan gairah bekerjanya yang berarti karyawan tersebut akan semakin semangat dan giat dalam bekerja dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Sebagai satu-satunya penyedia jasa navigasi udara di Indonesia, AirNav Indonesia Bandara Soekarno-Hatta memiliki aktivitas lalu lintas udara tergolong tinggi. Hal ini tentu berdampak pada pekerjaan yang diberikan pada setiap karyawan AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC. Divisi *Tower & Approach Control – Terminal* (TWR & APP-TMA) pada AirNav Indonesia kantor cabang *Aero Traffic Control* (ATC) merupakan salah satu divisi yang memiliki aktivitas yang tinggi. Hal tersebut dikarenakan divisi TWR & APP - TMA merupakan salah satu dari Divisi Operasional perusahaan yang melaksanakan operasional sistem navigasi di *Tower* dan *Terminal* bandara internasional soekarno-hatta Jakarta. Divisi *TWR & APP-TMA* juga merupakan salah satu divisi yang dinilai memiliki keragaman tingkat kematangan karyawan, hal tersebut dilihat dari umur, pendidikan, masa jabatan, dll. Berdasarkan keadaan yang terjadi pada divisi TWR & APP-TMA AirNav Indonesia kantor cabang ATC, maka pemimpin divisi tersebut harus memiliki gaya kepemimpinan yang memperhitungkan tingkat kematangan bawahannya. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kematangan bawahan adalah gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk mengambil judul skripsi “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Studi pada Divisi Tower & Approach-Terminal AirNav Indonesia kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta*”.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan banyak berpengaruh pada keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Thoah (2007:52) “Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

## Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional dianggap cocok untuk diterapkan dengan asumsi bahwa dalam gaya kepemimpinan setiap bawahan tidak dapat digeneralisasikan. Akan tetapi sangat bergantung pada tingkat kematangan bawahan yang secara alamiah berbeda.

Menurut Rivai (2009:54) menyatakan kepemimpinan situasional adalah kemampuan seorang manajer untuk mengidentifikasi isyarat-isyarat dalam lingkungannya, mendiagnosanya, kemudian mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi tersebut.

Hersey dan Blanchard dalam Gitosudarmo (2005:165), mengatakan ada empat jenis kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional yaitu:

### 1. *Telling Style*

Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah adalah yang paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam melaksanakan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.

### 2. *Selling Style*

Pada tahap kedua ini, bawahan mulai mempelajari tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan karena bawahan belum bersedia menerima penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat.

### 3. *Participating Style*

Pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada tahap ini, gaya kepemimpinan yang tepat adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.

### 4. *Delegating Style*

Pada tahap keempat, dimana bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggungjawabnya dapat diandalkan. Pada tahap ini gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan yang rendah.

Melanjutkan teori yang telah dikemukakan

dalam semangat kerja seseorang. Orang yang merasa senang dan puas pada pekerjaannya maka akan lebih bersemangat dalam bekerja.

Menurut Robbins (2010:149) Lima faktor yang dapat menjadi indikator tolak ukur kepuasan kerja, diantara lain:

#### 1. Kepuasan dengan gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

#### 2. Kepuasan dengan promosi

kepuasan akan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang akan dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.

#### 3. Kepuasan dengan rekan kerja

Karyawan mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang ebrwujud dari mereka dan kebanyakan merupakan kerja yang membutuhkan interaksi sosial.

#### 4. Kepuasan dengan atasan, dan

Atasan merupakan seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi bawahannya atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan seseorang.

#### 5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Para karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk mempergunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka dalam bekerja, karena pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan sedangkan pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

## Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Secara umum kepuasan kerja menyangkut sikap, emosi dan persepsi seseorang terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu kepuasan kerja cenderung terwujud

## Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan wujud dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Dalam menjamin keberhasilan kinerja maka harus

ditetapkan standar pengukuran kinerja. Adapun standar tersebut adalah (Dharma 2003:335):

- a. Kuantitas hasil kerja  
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil kerja  
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### Hipotesis

- H1: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Instruksi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H2: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Konsultasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H3: Terdapat Pengaruh signifikan dari variabel Gaya Partisipasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H4: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Delegasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H5: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Instruksi terhadap Kinerja Karyawan.
- H6: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Konsultasi terhadap Kinerja Kerja Karyawan.
- H7: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan.
- H8: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Delegasi terhadap Kinerja Karyawan.
- H9: Terdapat pengaruh signifikan dari Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian melalui uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yaitu

penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 65 karyawan Divisi *Tower & Approach Terminal* AirNav Indonesia Kantor Cabang *Aero Traffic Control* Bandara Soekarno Hatta. Teknik analisis data yang digunakan adalah:

1. Analisis Statistik Dekriptif  
Analisis data deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah diperoleh sebagaimana adanya tanpa ada maksud untuk membuat kesimpulan secara umum (Sugiyono 2011:29). Data yang dideskripsikan meliputi seluruh variabel penelitian dan dimensi perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat kematangan bawahan.
2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)  
Analisis ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan. Menurut Retherford dalam Sarwono (2007:1) Analisis jalur adalah suatu teknik menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel secara langsung maupun secara tidak langsung.
3. Uji t  
Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terkait. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah hipotesis dalam sebuah penelitian dapat diterima atau ditolak.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Jalur

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan situasional yang meliputi gaya instruksi (X1), gaya konsultasi (X2), gaya partisipasi (X3), dan gaya delegasi (X4), terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2).

1. Analisis Jalur Model Pertama (X1, X2, X3, dan X4 terhadap Y1)  
Berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden tentang Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, Gaya Delegasi terhadap Kepuasan Kerja, maka dapat dibuat analisis jalur persamaan model pertama tentang pengaruh Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi dan Gaya Delegasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil dari analisis jalur model pertama adalah sebagai berikut:

**Tabel 1 Analisis Jalur Pertama (X1, X2, X3, X4, terhadap Y1)**

Variabel	Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
	Beta			
Gaya Instruksi (X1)	0.266	2.833	0.006	Signifikan
Gaya Konsultasi (X2)	0.256	2.354	0.022	Signifikan
Gaya Partisipasi(X3)	0.209	2.047	0.045	Signifikan
Gaya Delegasi (X4)	0.260	2.371	0.021	Signifikan
R = 0.841				
R Square = 0.707				
$\alpha$ = 0.05				
N = 65				

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Berdasarkan hasil analisis jalur persamaan model pertama, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan situasional melalui Gaya Instruksi (X1), Gaya Konsultasi (X2), Gaya Partisipasi (X3) dan Gaya Delegasi (X4) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Hal tersebut dapat terlihat dari nilai signifikan t masing-masing variabel bebas yang lebih kecil dari 0.05.

## 2. Analisis Jalur Model Kedua (X1, X2, X3, X4, dan Y1 terhadap Y2)

Berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden tentang Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, Gaya Delegasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, maka dapat dibuat analisis jalur persamaan model kedua tentang pengaruh Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, Gaya Delegasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari analisis jalur model kedua adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Analisis Jalur Kedua (X1, X2, X3, X4, Y1, terhadap Y2)**

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
	Beta			
Gaya Instruksi (X1)	0.038	0.303	0.763	Tidak Signifikan
Gaya Konsultasi (X2)	0.042	0.297	0.767	Tidak Signifikan
Gaya Partisipasi (X3)	0.143	1.094	0.278	Tidak Signifikan
Gaya Delegasi (X4)	0.176	1.239	0.220	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja (Y1)	0.434	2.711	0.009	Signifikan
R = 0.747				
R square = 0.558				
$\alpha$ = 0.05				
N = 65				

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Berdasarkan hasil analisis jalur persamaan model kedua, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan situasional melalui Gaya Instruksi (X1), Gaya Konsultasi (X2), Gaya Partisipasi (X3) dan Gaya Delegasi (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hal tersebut dapat terlihat dari nilai signifikan t masing-masing variabel bebas yang lebih besar dari 0.05. Sedangkan untuk Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai signifikan t yang lebih kecil dari 0.05.

## Uji t (Parsial)

Uji ini dilakukan untuk memperkuat hasil uji path yang telah dilakukan. Suatu variabel dikatakan berpengaruh apa bila bilai probabilitas Sig. lebih kecil atau sama dengan nilai  $\alpha$  (Sig  $\leq$  0.05) maka ada pengaruh yang signifikan. Berikut adalah tabel hasil uji t:

**Tabel 3. Hasil Uji t**

Hipotesis	Koefisien Beta	Nilai	Keterangan
Variabel Gaya Instruksi terhadap Kepuasan Kerja	0.266	Sig 0.006	Signifikan
Variabel Gaya Konsultasi terhadap Kepuasan Kerja	0.256	Sig 0.022	Signifikan
Variabel Gaya Partisipasi terhadap Kepuasan Kerja	0.209	Sig 0.045	Signifikan

Variabel Gaya Delegasi terhadap Kepuasan Kerja	0.260	Sig 0.021	Signifikan
Variabel Gaya Instruksi terhadap Kinerja Karyawan	0.038	Sig 0.763	Tidak Signifikan
Variabel Gaya Konsultasi terhadap Kinerja Karyawan	0.042	Sig 0.767	Tidak Signifikan
Variabel Gaya Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan	0.143	Sig 0.278	Tidak Signifikan
Variabel Gaya Delegasi terhadap Kinerja Karyawan	0.176	Sig 0.220	Tidak Signifikan
Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.434	Sig 0.09	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

- Hipotesis pertama**  
Hipotesis pertama dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.006$  yang lebih kecil dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Instruksi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1).
- Hipotesis Kedua**  
Hipotesis kedua dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.022$  yang lebih kecil dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Konsultasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1)
- Hipotesis Ketiga**  
Hipotesis ketiga dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.045$  0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Partisipasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y1)
- Hipotesis Keempat**  
Hipotesis keempat dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.021$  yang lebih kecil dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Delegasi (X4) terhadap kepuasan kerja (Y1).
- Uji Hipotesis Kelima**  
Hipotesis kelima tidak dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.763$  yang lebih besar dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Instruksi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
- Uji Hipotesis Keenam**  
Hipotesis keenam tidak dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.767$  yang lebih besar dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil

bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Konsultasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

- Uji Hipotesis Ketujuh**  
Hipotesis ketujuh tidak dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.278$  yang lebih besar dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Partisipasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
- Uji Hipotesis Kedelapan**  
Hipotesis kedelapan tidak dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.220$  yang lebih besar dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Delegasi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
- Uji Hipotesis Kesembilan**  
Hipotesis kesembilan dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0.006$  yang lebih kecil dari 0.05. kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

## Pembahasan

### 1. Analisis Deskriptif

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional yang meliputi gaya instruksi(X1), gaya konsultasi (X2), gaya partisipasi (X3), gaya delegasi (X4), berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Hal ini menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan situasional secara signifikan akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan divisi *Tower & Approach Terminal* AirNav Indonesia Kantor Cabang *Aero Traffic Control* Bandara Soekarno Hatta. Hal-hal tersebutlah yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan pada pekerjaan.

Hal yang berbeda terjadi pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian ini variabel gaya kepemimpinan situasional diantaranya adalah gaya instruksi (X1), gaya konsultasi (X2), gaya partisipasi (X3), dan gaya delegasi (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Namun, kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan melainkan harus melalui variabel intervening

yang dalam penelitian ini adalah variable kepuasan kerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh sebelumnya oleh Wofforod dan Lizka (1993) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bawahan melainkan harus melalui variabel intervening terlebih dahulu. Hasil serupa juga didapatkan dalam penelitian Sulisty (2013) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja, karena semakin tinggi aktivitas kepemimpinan maka berdampak penurunan kinerja dari waktu ke waktu.

## 2. Secara Parsial

- a. Variabel Gaya Instruksi (X1) merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1) hal ini ditunjukkan dengan signifikan t sebesar 0.006 yang lebih kecil dari 0.05. hal ini menunjukkan bahwa Gaya Instruksi (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1)
- b. Variabel Gaya Konsultasi (X2) merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1) hal ini ditunjukkan dengan signifikan t sebesar 0.022 yang lebih kecil dari 0.05. hal ini menunjukkan bahwa Gaya Konsultasi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1)
- c. Variabel Gaya Partisipasi (X3) merupakan Variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) dengan tingkat signifikan t sebesar 0.045 yang lebih kecil dari 0.05. hal ini menunjukkan Gaya Partisipasi (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1).
- d. Variabel Gaya Delegasi (X4) merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) dengan tingkat signifikan t sebesar 0.021 yang lebih kecil dari 0.05. hal ini menunjukkan Gaya Delegasi (X4) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1).
- e. Variabel Gaya Instruksi (X1) memiliki signifikan t sebesar 0.736 yang lebih besar dari 0.05. hal tersebut menunjukkan variabel Gaya Instruksi (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2).

- f. Variabel Gaya Konsultasi (X2) memiliki signifikan t sebesar 0.767 yang lebih besar dari 0.05. hal tersebut menunjukkan variabel Gaya Konsultasi (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2).
- g. Variabel Gaya Partisipasi (X3) memiliki signifikan t sebesar 0.278 yang lebih besar dari 0.05. hal tersebut menunjukkan variabel Gaya Partisipasi (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2).
- h. Variabel Gaya Konsultasi (X4) memiliki signifikan t sebesar 0.220 yang lebih besar dari 0.05. hal tersebut menunjukkan variabel gaya konsultasi (X4) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2).
- i. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. pengaruh tersebut ditunjukkan secara parsial dengan variabel Kepuasan Kerja (Y1) yang memiliki signifikan t sebesar 0.006 yang lebih kecil dari 0.05. hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Secara umum hasil penelitian pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta, adalah :

1. Variabel Gaya Instruksi (X1) berada pada kategori baik, Ini menggambarkan bahwa pemberian arahan secara spesifik dan pengawasan ketat yang dilakukan pemimpin pada divisi TWR & APP – TMA sudah dilakukan dengan baik. Pada Variabel Gaya Konsultasi (X2) berada pada kategori baik, Ini menggambarkan bahwa komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan sudah mulai terjali, pengawasan dari pemimpin yang ada pada divisi APP&TWR-TMA sudah baik. Pada Variabel Gaya Partisipasi (X3) berada pada kategori baik. Ini menggambarkan bahwa pemberian dukungan dari pemimpin kepada bawahan serta komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan yang ada pada divisi APP & TWR-TMA sudah baik. untuk variabel gaya delegasi (X4) berada pada kategori baik. Ini menggambarkan bahwa pemimpin telah memberikan kepercayaan kepada bawahan

dalam penyelesaian pekerjaan yang ada pada pada divisi APP & TWR-TMA sudah baik. variabel Kepuasan Kerja (Y1) berada pada kategori cukup baik. Ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan yang ada pada divisi TWR&APP-TMA sudah cukup puas. Namun perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar mencapai kepuasan kerja yang tinggi. variabel Kinerja Karyawan (Y2) berada pada kategori cukup baik. Ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan yang ada pada divisi TWR & APP-TMA sudah cukup baik. Namun perusahaan harus dapat lebih menunjang kinerja karyawannya agar terus meningkat.

2. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya intruksi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
3. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya konsultasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
4. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya partisipasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
5. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya delegasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
6. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya intruksi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
7. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya konsultasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
8. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya partisipasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap

kinerja karyawan pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.

9. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa gaya delegasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
10. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka:

1. Permasalahan pada gaya kepemimpinan yang perlu diperhatikan yaitu gaya kepemimpinan yang belum sesuai dengan kematangan karyawan. dalam hal ini peneliti ingin menyarankan pihak manajemen untuk lebih memperhatikan tingkat kematangan sehingga dapat menentukan gaya kepemimpinan yang lebih sesuai dengan kondisi karyawan. dengan pemilihan gaya kepemimpinan dimaksudkan untuk menciptakan kepuasan dalam pekerjaan bagi karyawan serta terciptanya kenyamanan dengan rekan kerja.
2. Permasalahan pada kepuasan kerja yang perlu diperhatikan yaitu masih perlu ditingkatkannya kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini kepuasan kerja masih tergolong cukup, artinya karyawan belum tercapainya kepuasan kerja pada tingkat yang tinggi. Hal ini tentu perlu dibenahi mengingat kepuasan kerja yang nantinya dapat menunjang kinerja karyawan.
3. Permasalahan mengenai kepuasan kerja lainnya yaitu administrasi dan kebijakan penggajian. Berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja yang telah diteliti, aspek kepuasan pada administrasi dan kebijakan penggajian memerlukan perhatian lebih dari perusahaan karena memiliki jumlah tingkat kepuasan terendah. Hal ini dapat diantisipasi dengan meninjau kembali sistem administrasi dan penggajian dalam perusahaan.
4. Permasalahan kinerja karyawan yang perlu diperhatikan yaitu mencari faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. melihat gaya kepemimpinan kurang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, maka perusahaan perlu memperhatikan faktor lain



yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Ini bisa dilakukan dengan melakukan survei atau wawancara pada karyawan untuk mengetahui faktor apa yang berpengaruh pada kinerja karyawan mengingat pentingnya kinerja karyawan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gitosudarmo, Sudita. 2005. *Perilaku Keorganisasian, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga*. BPFE, Yogyakarta.
- Suprihanto, John. dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, Cetakan Kesepuluh*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Mangkunegara, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta PT Raja Grafindo.
- Robbins, Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: andi offset.
- Sugiyono.2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.